



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture



PARTENARIATS DE NICHE D'INNOVATION

Un guide du Processus de coaching



Publications de cette série

Manuels et directives du CDAIS

- *Conduire l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles – Un guide pour les formateurs (Deuxième édition)*
- *Partenariats de niche d'innovation – Un guide du processus de coaching*
- *Renforcer les organisations – Un guide du processus de coaching*
- *Organiser un marché aux innovations – Un guide pratique*
- *Organiser un dialogue sur les politiques – Un guide pratique*
- *Suivi, évaluation et apprentissage – Concepts, principes et outils*

Récits et conversations du CDAIS

- *Building Competence and Confidence in Agricultural Innovation – Stories of Change*
- *Catalysing Innovation in Agriculture – Conversations of Change*

Ces manuels sont destinés à servir de documents de travail. Le projet a soutenu le développement du Cadre commun du Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole de la Plate-forme d'agriculture tropicale, et a été testé dans huit pays pilotes. L'une des conclusions principales fut que ce cadre demande une adaptation à la situation de chaque pays. C'est pourquoi, ces manuels n'ont de valeur que seulement comme guides généraux.

<https://cdais.net>
www.tapipedia.org

PARTENARIATS DE NICHE D'INNOVATION

Un guide du Processus de coaching

Publié par Agrinatura
et Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

Paris, 2020

Citer comme suite:

Agrinatura et FAO. 2020. *Partenariats de niche d'innovation – Un guide du processus de coaching.*

Agrinatura, Paris et FAO, Rome. 32 pp.

Le projet CDAIS (Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole) est financé par l'Union Européenne. Ce document a été produit avec le support financier de l'Union Européenne. Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas celles de l'Union Européenne.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou Agrinatura aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO ou l'Agrinatura approuvent ou recommandent ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO ou de l'Agrinatura.

ISBN 978-2-35709-013-2 [Agrinatura]

ISBN 978-92-5-132195-9 [FAO]

© Agrinatura et FAO, 2020



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY NC SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Matériel attribué à des tiers. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui y sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être obtenus sur demande adressée par courriel à: publications-sales@fao.org. Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Agrinatura

The European Alliance on Agricultural
Knowledge for Development
European Economic Interest Grouping
42 rue Scheffer
75116 Paris, France
secretariat@agrinatura-eu.eu
www.agrinatura-eu.eu

FAO

Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture
Via delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italie
tropagplatform@fao.org
www.fao.org

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Concepts généraux	4
Principes de coaching	6
Facilitation du partenariat de niche d'innovation	6
Stade 1. Comprendre le besoin de collaborer	8
Évaluer les besoins en capacités fonctionnelles	9
Conception du plan de coaching de la niche	10
Validation du plan de coaching du partenariat de niche	12
Constitution d'une équipe de coaching	13
Coupler les besoins et les services: le marché aux innovations	14
Convenir d'un engagement mutuel: atelier de démarrage	16
Stade 2. Collaborer, accomplir des changements et planifier à nouveau (cycles d'apprentissage)	18
Faire: la phase d'action	19
Apprendre et ajuster: atelier de réflexion et d'affinement – directives	20
Souligner les principes d'un cycle d'apprentissage	20
Réflexion, affinement et SEA	20
Réflexion et affinement (R&A) dans le RC des SIA	21
Guide opérationnel	21
Conduite d'un atelier de R&A	22
Post-atelier – FNI et SEA	25
Stade 3. Évaluer les résultats finaux	26
Atelier d'évaluation des résultats finaux	27
Références	28
Remerciements	30

INTRODUCTION

Ce guide du processus de coaching a été préparé dans le cadre du projet intitulé Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (RC des SIA) financé par l'Union européenne. Ce partenariat mondial entre Agrinatura, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et huit pays pilotes aspire à renforcer la capacité des pays et des acteurs clefs pour innover dans des systèmes agricoles complexes, améliorant ainsi les moyens de subsistance ruraux. Le RC des SIA reconnaît que l'innovation agricole est un processus qui est plus fructueux si ses acteurs possèdent les capacités fonctionnelles pour manœuvrer au sein de la complexité, collaborer, réfléchir et apprendre et pour s'engager dans des processus stratégiques et politiques (voir le *Cadre commun sur le Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole et la Plate-forme d'agriculture tropicale (TAP)*, FAO 2016).

Ayant soutenu le développement du Cadre commun sur le Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (Cadre de la TAP), le projet met alors en pratique les principes du Cadre, ses outils et ses processus dans huit pays d'Afrique (Angola, Burkina Faso, Éthiopie et Rwanda), d'Asie (Bangladesh et Laos) et d'Amérique centrale (Guatemala et Honduras). Le RC des SIA rassemble des partenaires et des acteurs clefs pour conjointement répondre aux défis identifiés et saisir les opportunités dans des régions spécifiques ou dans des filières particulières. Le projet fonctionne à deux niveaux dans chaque pays: au niveau du système d'innovation agricole national (SIA) et au niveau local, dans des partenariats de niche d'innovation agricole. À chacun de ces deux niveaux – qui composent 'l'approche à double entrée' (FAO, 2016) – il intervient dans trois dimensions: les individus, les organisations et la nation.

Dans chacun des huit pays pilotes, le RC des SIA a engagé des facilitateurs nationaux de l'innovations (FNI) formés pour faciliter le renforcement des capacités fonctionnelles des acteurs à tous les niveaux d'exécution. Au cours de la mise en œuvre du projet, l'équipe mondiale du RC des SIA s'est rendue compte de la nécessité d'un guide du processus de coaching, parce que les FNI avaient besoin d'un soutien régulier et de directives. Avec le temps, différents types de support de coaching ont été fournis aux FNI et aux organisations d'après le contexte et les ressources disponibles. Ce guide rassemble les idées et les concepts de base utilisés pour stimuler et engager les FNI dans le processus.

Pour les buts du projet de RC des SIA, ce guide peut constituer une ressource pour plusieurs groupes d'individus.

- Les coordinateurs en chef (dans le RC des SIA, les personnes focales Agrinatura) qui coordonnent l'adaptation et l'utilisation des concepts du projet au niveau du pays, peuvent utiliser ce guide pour former des FNI et d'autres membres de l'équipe.
- Les facilitateurs nationaux de l'innovation (FNI) qui soutiennent les acteurs des partenariats de niche d'innovation, qu'ils informent sur les différentes étapes du processus de coaching de l'innovation – comme la méthodologie générale pour engager, soutenir et encadrer des acteurs dans les partenariats.
- D'autres personnes, comme les coordinateurs nationaux, les directeurs, les spécialistes du renforcement des capacités et du système d'innovation agricole.

Le but du processus de coaching est de renforcer les capacités des FNI dans la facilitation des partenariats de niche d'innovation agricole pour: (i) identifier leurs besoins pour formuler la vision et les objectifs partagés d'une collaboration dans un partenariat; (ii) mettre en œuvre les actions retenues; (iii) réfléchir et capitaliser sur les accomplissements du partenariat et les changements observés; et (iv) ajuster et peaufiner les plans en conséquence.

Ce guide ne constitue pas une notice clé en main à utiliser à l'identique dans tous les pays, ni même de la même façon dans chaque partenariat de niche dans un pays. C'est plutôt une approche générale comprenant une série d'étapes qui stimule l'apprentissage et l'ajustement des activités pour atteindre les objectifs de chaque partenariat de niche d'innovation agricole. Répondant à la nature du processus d'innovation, ce guide est un document constituant une référence ou une ressource pour des personnes ou des organisations cherchant à encadrer des facilitateurs de partenariats de niche d'innovation ou d'initiatives similaires.

Concepts généraux

La facilitation

La facilitation est une action délibérée qui vise à améliorer l'interaction et les rapports entre des individus, des organisations et leurs structures sociales, culturelles et politiques par un processus de gestion de réseau, l'apprentissage social et la négociation (Leeuwis et Aarts, 2011).

INTRODUCTION

La 'facilitation' signifie littéralement 'rendre les choses faciles', du latin et du français facile, fácil en espagnol, traduit par 'easy' en anglais. Elle implique d'aider une personne ou une équipe à identifier et réaliser ses objectifs, grâce à un ensemble de mesures pour planifier, exécuter (au sein d'une équipe comme avec des personnes extérieures), apprendre et planifier de nouveau pour que ces personnes puissent continuellement s'améliorer.

Le rôle du facilitateur au sein des niches d'innovation

Le rôle du facilitateur est crucial pour l'interaction et l'apprentissage conjoint des acteurs d'un système d'innovation agricole (SIA). Le processus de renforcement des capacités pour le SIA et l'apprentissage au travers du système impliqué exigent une facilitation experte effectuée par des personnes dont le rôle va au-delà de la connexion des acteurs aux sources appropriées d'expériences et de connaissances. Celles-ci devront être capables de gérer d'éventuels malentendus, voire des conflits, entre acteurs ayant des avis et des intérêts divergents.

Les facilitateurs doivent pouvoir susciter la confiance entre les acteurs afin de promouvoir le processus d'apprentissage et de les soutenir pour suivre et réfléchir au processus de transformation. De plus, ces facilitateurs seront importants pour garantir l'apprentissage partout dans le système, pour suivre le processus de changement et identifier les défis et les besoins pour favoriser un environnement favorable, apportant ces connaissances aux événements d'apprentissage plus étendus.

Le coaching

Le 'coaching', tel qu'utilisé dans les RC des SIA et dans ce document, signifie "soutenir un apprenant ou un client (individu ou groupe) afin qu'il réalise un objectif personnel ou professionnel pré-identifié et spécifique en combinant une formation ciblée pour de nouvelles connaissances et compétences avec des conseils complémentaires, une assistance et un mentorat au fur et à mesure que les nouvelles connaissances et compétences sont appliquées et développées en pratique" (adapté de Passmore, 2016). Donc, le coaching va au-delà de la simple formation.

Box 1. Rôles des Facilitateurs nationaux de l'innovation (FNI)

Facilitation: le FNI organise et gère des réunions périodiques entre les acteurs au sein du partenariat de niche d'innovation. Les réunions sont destinées à identifier les enjeux et les actions stratégiques exigées pour les surmonter. Le FNI garantit que tous les membres expriment leurs avis et aide les acteurs du partenariat à trouver le point commun pour l'action. Il/elle sauvegarde le processus complet pour les acteurs du partenariat en favorisant des rapports, coordonnant des interactions, facilitant des négociations et guidant l'apprentissage collectif.

Intermédiaire: le FNI établit des rapports avec d'autres acteurs pertinents et les invite à collaborer avec le partenariat de niche. Cela peut inclure la mobilisation d'appui et de ressources pour des activités entreprises par le partenariat de niche.

Assistance technique: le FNI peut fournir du conseil technique ou relier le partenariat de niche avec d'autres acteurs qui peuvent fournir l'information pertinente; Il/elle peut aussi demander davantage d'études ou de consultations pour identifier ou confirmer des problèmes ou les besoins de connaissances du partenariat de la niche d'innovation.

Plaidoyer: le FNI peut aider le partenariat de niche d'innovation à plaider pour le changement de politique, produire des nouveaux business modèles ou stimuler de nouveaux rapports entre des acteurs et gagner l'acceptation et le soutien de ceux qui importent.

Administration: le FNI a des responsabilités dans la gestion financière et quant au rapport au projet et à d'autres partenaires.

Suivi, évaluation, apprentissage et documentation: le FNI assure que les réunions et le processus sont bien documentés et informés par des acteurs appropriés et d'autres parties. Il/elle stimule la réflexion et l'apprentissage sur la base des actions initiées, ainsi que le processus général d'innovation.

Le coach accompagne l'apprenant en lui posant des questions et en le conseillant de sorte à améliorer sa capacité à réfléchir, apprendre, surmonter des obstacles et gagner en maturité.

Rares sont les professionnels agricoles ayant spécifiquement appris à faciliter des processus multipartites dans le cadre de leur développement de carrière. En fait, la capacité de faciliter les interactions multipartites dans des partenariats comme le sont les partenariats des niches d'innovation dans le RC des SIA ne peut seulement s'acquérir que par l'apprentissage des interactions sur le terrain qui renforcent l'expérience, accompagné d'un mentorat régulier effectué par des facilitateurs professionnels. Un coaching et un protocole de mentorat bien conçus pour les FNI dans ce processus peuvent grandement améliorer leur apprentissage de la façon de faciliter et devenir des coachs eux-mêmes.

Principes de coaching

Ci-dessous sont indiqués quelques principes de coaching adapté de l'ICRA (2018).

- Un coach est ouvert, fiable et bon communicateur. Il/elle a conscience de sa valeur et est capable d'admettre ses erreurs (avec intelligence émotionnelle) pour être respecté(e) par l'apprenant. Le coaching respectueux est inclusif, attentif à la sensibilité de genre ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient rendre certains participants moins responsabilisés que d'autres. Ces caractéristiques aideront à former un lien de confiance entre le coach et l'apprenant, lien tenant compte de l'auto développement et du gain en maturité.
- Un coach autorise l'apprenant à avoir le contrôle du processus de développement et d'innovation dans lequel il s'implique. Donc, le coaching se fonde sur ce que les gens savent déjà et veulent/ont besoin d'apprendre.
- Un coach stimule un processus d'apprentissage actif, basé sur la découverte, l'apprentissage par la pratique et le processus expérientiel. Cela se réalise par la planification itérative et des cycles de réflexion. Il est important de concevoir le coaching comme une réflexion sur des expériences et leur adaptation si nécessaire.
- Un coach travaille à devenir superflu. Dans le commencement, l'appui d'un coach peut se révéler nécessaire, comme un aidant à la réflexion pour résoudre des problèmes au fur de leur survenue. Cependant, les apprenants travaillent leur capacité à devenir autonome et le coaching devient moins nécessaire avec le temps.

Facilitation du partenariat de niche d'innovation

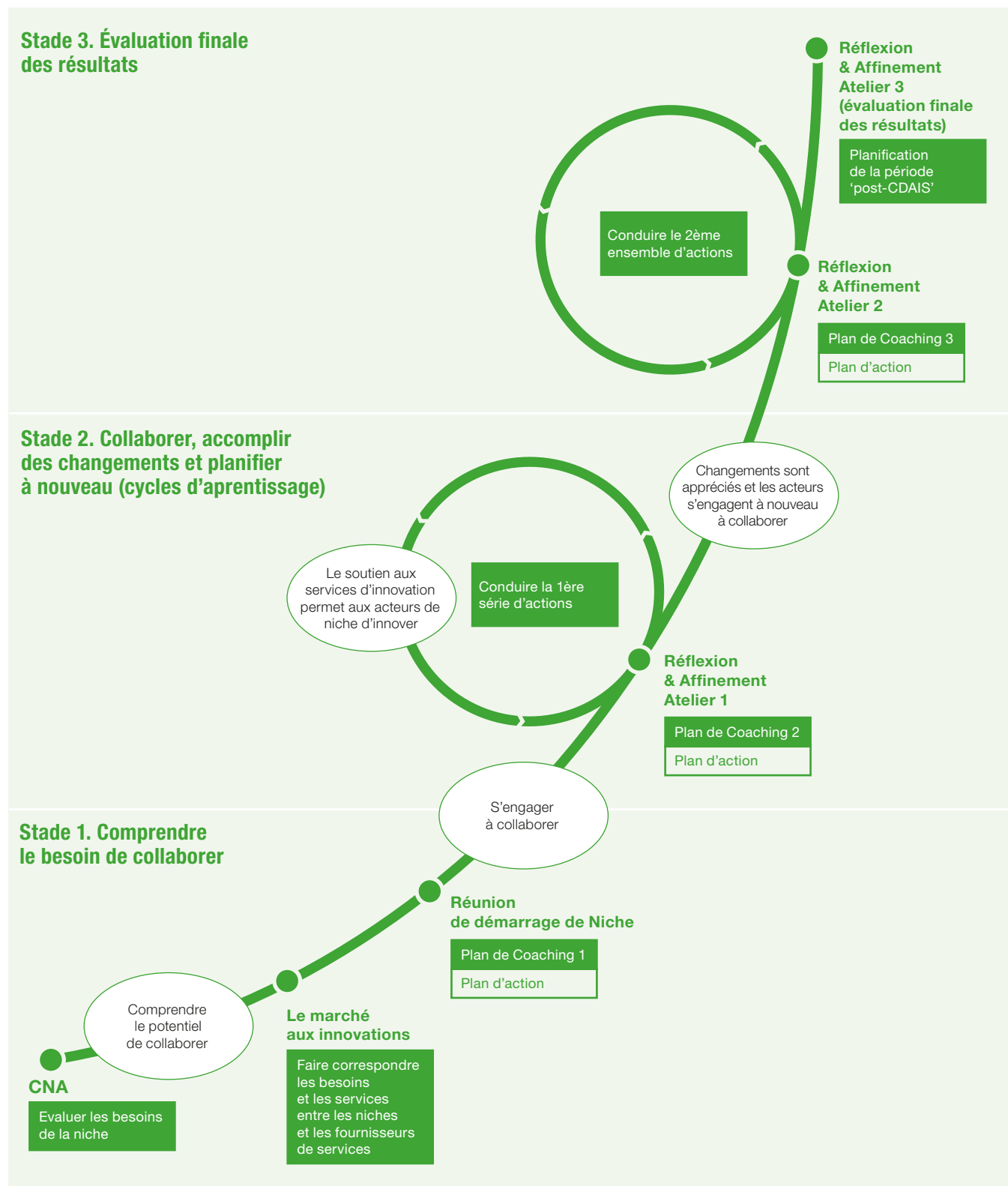
Dans le projet de RC des SIA, un partenariat de niche d'innovation représente une situation unique où les personnes désirent ou sont ouvertes à l'innovation ou la collaboration vers un but ou un objectif partagé. C'est un lieu d'apprentissage et/ou d'expérimentation sur l'innovation qui peut, si géré stratégiquement, conduire à une transformation durable (Cadre commun, 2016). Ce sont des espaces dans le temps dans lesquels un groupe d'acteurs devient partie d'un processus d'apprentissage. Ce processus d'apprentissage exige une facilitation, dont les FNI jouent le rôle principal. À leur tour, les FNI et d'autres acteurs du partenariat de niche d'innovation passent au travers d'un processus de coaching. Le processus de coaching au niveau du partenariat de niche est conduit en diverses étapes (Figure 1).

Chaque étape du processus de coaching est définie par le(s) résultat(s) réalisé(s) ou l'objectif(s) du partenariat. Il existe trois stades définis que l'on peut qualifier d'essentiels dans l'évolution du partenariat: Stade 1 – Les acteurs s'engagent à collaborer; Stade 2 – Les acteurs sont mobilisés pour conduire le premier lot d'actions, apprécient les changements observés grâce au travail en commun et engagent une nouvelle coopération; et Stade 3 – Le deuxième lot d'actions est conduit, les changements sont appréciés et les acteurs s'engagent à nouveau à collaborer. À chaque stade, les relations et la confiance dans la valeur du travail en commun sont renforcées.

Ce guide décrit ces trois stades et suggère les étapes qui pourraient être utilisées, les ressources ainsi que les personnes qui devraient être impliquées et leurs responsabilités. Si l'impression donnée laisse suggérer un processus linéaire jalonné d'étapes chronologiques, il faut noter que cette présentation est une simplification de la réalité. Quand une évaluation est conduite, elle ne se termine pas quand les lacunes sont identifiées; mais gagne tout le processus de coaching avec le diagnostic de chaque action, ses productions et ses résultats. Au fur et à mesure que le processus avance, le niveau de compréhension du partenariat de niche d'innovation augmente.

INTRODUCTION

Figure 1. Le processus de coaching au niveau du partenariat de niche






STADE 1

Comprendre le besoin de collaborer

STADE 1 – COMPRENDRE LE BESOIN DE COLLABORER

Stade 1 / Étape 1 Évaluer les besoins en capacités fonctionnelles

Une évaluation des besoins en capacités fonctionnelles est conduite quand le partenariat de niche d'innovation est identifié et confirmé par l'équipe nationale et le comité de pilotage du projet. Chaque partenariat de niche d'innovation devrait se doter d'un court profil pour procurer les informations de fond pour faciliter la conception de l'évaluation des besoins en capacité.

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">Comprendre les besoins en capacité du partenariatFormuler la vision du partenariat et ses objectifs	<ul style="list-style-type: none">Rapport de l'évaluation des besoins en capacitéPlan d'action de renforcement des capacitésDonnées établies sur:<ul style="list-style-type: none">Questionnaire d'évaluation des capacitésRadar FNIAnalyse du réseau	<p>Acteurs principaux</p> <ul style="list-style-type: none">Facilitateur national en chef de l'innovationChargé de programme de paysFacilitateurs nationaux de l'innovation <p>Soutien</p> <ul style="list-style-type: none">Personne focale Agrinatura <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none">Acteurs de niche pertinents

Préparatifs

Les FNI sont identifiés par des appels à manifestation d'intérêt dans le pays. Chaque partenariat de niche possède au moins un facilitateur assigné. À l'étape préliminaire, choisissez au moins deux facilitateurs potentiels pour chaque niche. Les FNI sont formés sur la façon de conduire l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles. L'ouvrage *Conduire l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles – Un guide pour les formateurs* (2e édition) est disponible à <http://cdais.net/publications/>.

Matériels/Outils requis

- Questionnaires sur les capacités
- Papiers/marqueurs de couleur
- Ruban adhésif/Patafix
- Flipcharts

Étapes

L'évaluation des besoins en capacités fonctionnelle est conduite par trois visites principales au partenariat de niche d'innovation (Figure 2). Chacune des visites est décrite ci-dessous. Un guide détaillé est consultable dans *Trainer's Manual: Facilitating Capacity Needs Assessment*.

Visite 1. Commencez l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles par une visite au partenariat de

niche d'innovation. Cette visite sensibilise les acteurs du partenariat de niche d'innovation. Elle permet au FNI et à l'équipe de pays du RC des SIA d'approfondir leur compréhension du partenariat. L'objectif de cette visite est d'apprendre l'histoire du partenariat ou des initiatives (s'il n'existe pas encore de partenariat officiel). Cette histoire est dessinée en utilisant l'outil de la rétrospective. À la fin de la première visite, le FNI connaît les acteurs clefs, leurs rôles et les investissements/initiatives précédents liés au thème ou au centre d'intérêt du partenariat de niche d'innovation.

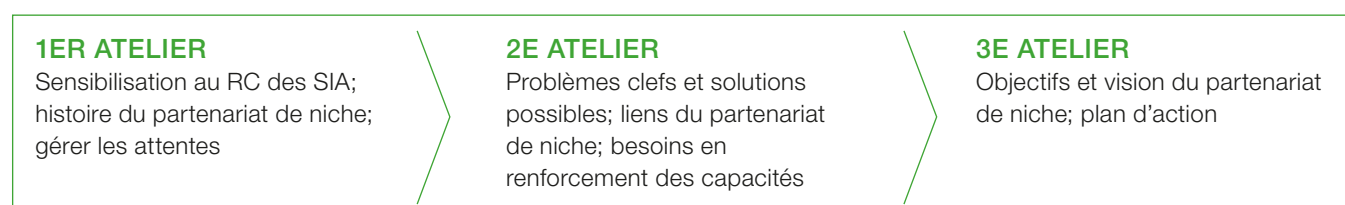
Visite 2. L'objectif est d'identifier des problèmes clefs et des solutions possibles. Le partenariat de niche d'innovation est évalué en tant que réseau d'acteurs dont les relations peuvent être renforcées. Il s'agit d'identifier les lacunes en capacités fonctionnelles des acteurs qui empêchent leur engagement dans le partenariat de niche d'innovation et d'autres réseaux appropriés.

Visite 3. L'objectif est d'identifier la vision partagée du partenariat de niche d'innovation. Les acteurs formulent conjointement la vision et les objectifs.

Ressources contextuelles

Trainer's Manual: Facilitating Capacity Needs Assessment, avec les plans de session et les fiches d'exercice (<http://CDAIS.net/tag/manual/>)

Figure 2. Flux des événements dans une évaluation des besoins en capacité d'un partenariat de niche



Stade 1 / Étape 2 Conception du plan de coaching de la niche

Chaque partenariat de niche d'innovation est doté d'un plan de coaching. Le plan de coaching est un outil qui documente l'évolution du partenariat. Il est rédigé en consolidant l'information recueillie pendant la phase initiale du projet (c.-à-d. le profil de la niche et l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles). En termes pratiques, il récapitule et documente ce que sont les objectifs partagés des partenariats, des organisations ou des individus, pourquoi et comment ils collaborent pour les réaliser. Dans le RC des SIA, chaque pays a une équipe de coaching constituée de l'AFP, du CPP, des experts de renforcement des capacités assignés à des tâches spécifiques et des FNI assignés aux partenariats de niche d'innovation spécifiques. Les FNI facilitent et coachent leurs partenariats respectifs de niche d'innovation d'après le plan de coaching.

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Rassembler les résultats de l'évaluation des besoins en capacité Définir les changements de comportement souhaitables pour atteindre les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de coaching préliminaire 1 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitateur national en chef de l'innovation Facilitateur national de l'innovation <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura Chargé de programme de pays

Le plan de coaching:

- facilite le processus de définition des objectifs et de la vision (conjointement développés par les acteurs des niches d'innovation) et guide la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, puis garantit: (i) que chaque partenariat de niche d'innovation réponde aux intérêts réels des acteurs; et (ii) sa continuité et sa durabilité après le cycle de projet
- aide les FNI à coordonner, rapporter et documenter toutes les activités principales, les engagements et les changements parmi les acteurs du partenariat de niche
- appartient au partenariat de niche d'innovation et à l'équipe de coaching qui a accepté de soutenir le partenariat à toutes les étapes du processus de coaching. Les membres de l'équipe s'engagent chaque fois que leurs compétences ou appui sont nécessaires
- permet la mesure des progrès dans le renforcement des capacités fonctionnelles des individus et des organisations
- intègre un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) dans le cycle d'apprentissage, tenant compte d'un processus homogène de réflexion et d'ajustement des actions documenté tout au long du processus d'apprentissage.

Le plan de coaching est enregistré dans un fichier Excel (voir www.cdais.net/tools), composé des feuillets décrits ci-dessous:

- Référentiel** Établit l'information générale sur le partenariat de niche d'innovation, sa composition, ses caractéristiques d'innovation et ses défis pour la réalisation de ses objectifs. L'information est basée sur le profil de la niche et l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles.
- Pourquoi?** Décrit les raisons principales de travailler au sein d'un partenariat de niche d'innovation (les aspects novateurs qui existent dans le partenariat de niche ou le problème à résoudre).
- Qui?** Identifie les acteurs clefs nécessaires pour réaliser les changements, donc atteindre les objectifs prioritaires. Chaque acteur s'engage à analyser les lacunes de ses capacités fonctionnelles pour réaliser ces changements.
- Quoi?** Explique les changements attendus (les signes de progrès) exigés par chaque acteur pour réaliser les objectifs prioritaires.
- Comment?** Décrit les activités à effectuer pour réaliser chacun des objectifs. Cela sert de guide à la mise en œuvre d'activités au niveau du partenariat de niche d'innovation.

STADE 1 – COMPRENDRE LE BESOIN DE COLLABORER

Pour guider la réflexion et l'ajustement du plan pendant la mise en œuvre, les éléments sont:

- **Réflexion et affinement (R&A) aux différents points du cycle d'apprentissage (t1, t2 et t3)** décrit les accomplissements, les succès, les échecs et les leçons apprises après que certaines activités ou actions ont été menées par les partenariats de niche d'innovation.
- **Quoi** (à t1, t2 et t3) décrit les changements observés du comportement et des pratiques des acteurs dans le partenariat, comparés aux changements attendus exigés pour réaliser les objectifs.
- **Comment** (à t1, t2 et t3) liste les activités en cours ou nouvelles identifiées d'après les réflexions. Il peut contenir des changements agréés au plan.

Preparatifs

Avant de formuler le plan de coaching, il est essentiel de comprendre pleinement sa logique et d'être en possession des résultats de l'évaluation des besoins en capacité. Idéalement, le rapport d'évaluation des besoins en capacité a été achevé ou est disponible dans une version avancée couvrant la plupart des informations collectées pendant les visites d'évaluation des besoins en capacité ou les consultations des acteurs dans les partenariats.

Matériels/Outils requis

- Rapport d'évaluation des besoins en capacité
- Plan de coaching
- Ordinateur portable et projecteur

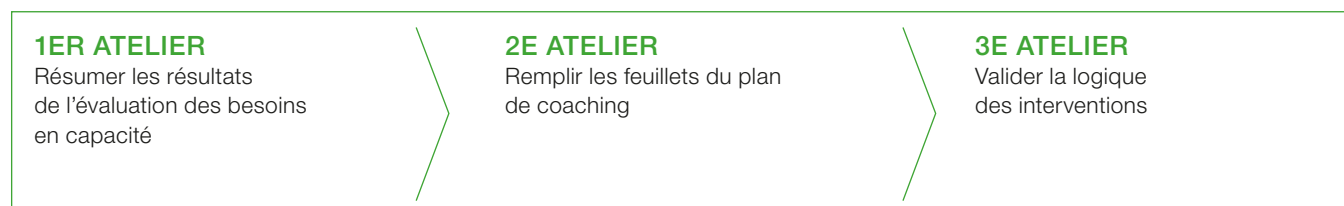
ÉTAPES

1. Récapituler les résultats de l'évaluation des besoins en capacité et mettre en évidence les défis identifiés, la vision, les objectifs et le plan d'action.
2. Remplir les feuillets du plan de coaching, particulièrement sur les changements envisagés des acteurs. Comment les acteurs doivent-ils changer pour réaliser les objectifs attendus?
3. Valider la logique des actions. Vérifier si les activités projetées contribuent aux changements des acteurs. Est-ce que ceux-ci sont les acteurs clefs qui mèneront au changement? Et si le changement intervient, rapprochera-t-il le partenariat de niche d'innovation de la réalisation de ses objectifs prévus et de sa vision?

Ressources contextuelles

'Progress markers for MEL: definition and methods' powerpoint (www.CDAIS.net/tools).

Figure 3. Flux des événements: concevoir le plan de coaching



Stade 1 / Étape 3 Validation du plan de coaching du partenariat de niche

Après que le plan de coaching du partenariat de niche a été créé, le plan d'action révisé est présenté pour validation à un auditoire plus large d'acteurs nationaux pertinents de SIA (par ex., dans le cas du RC des SIA, le de groupe de travail/comité technique national du SIA). Dans certains pays, le plan de coaching est validé en le présentant lors du marché aux innovations (voir le chapitre suivant). Dans certains pays, les plans d'action ont été validés au niveau du partenariat de niche seulement (voir l'atelier de démarrage) et non au niveau national.

OBJECTIFS	PRODUCTIONS	RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de pays et les représentants du partenariat de niche d'innovation sont dotés du plan de coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de coaching validé pour le partenariat de niche d'innovation avec activités, ressources, responsabilités et calendrier définis 	<p>Acteur responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitateur national en chef de l'innovation <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura Chargé de programme de pays <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitateur national de l'innovation Représentant du partenariat de niche Acteurs nationaux pertinents

Préparatifs

- Décider comment présenter au mieux les éléments clefs du plan de coaching (Référéntiel, Pourquoi, Qui, Quoi et Comment). Garantir que la présentation soit mobilisatrice sans être trop détaillée (par ex., un poster de la vision de la niche, des objectifs prioritaires, les acteurs clefs à mobiliser, les changements majeurs à réaliser et comment – voir l'exemple à www.CDAIS.net/tools). Chaque feuillet du plan de coaching peut être imprimé pour être distribué et s'y référer durant la discussion.
- Inviter les membres clefs du groupe technique national ou le groupe de travail du SIA et les champions ou les représentants du partenariat de niche d'innovation.

Matériels/Outils requis

- Présentation du plan de coaching (simplifiée pour une compréhension facile ou générale) ou poster de la niche
- Calepins, stylos, probablement un projecteur
- Flipchart avec marqueurs, ruban adhésif, pastilles adhésives

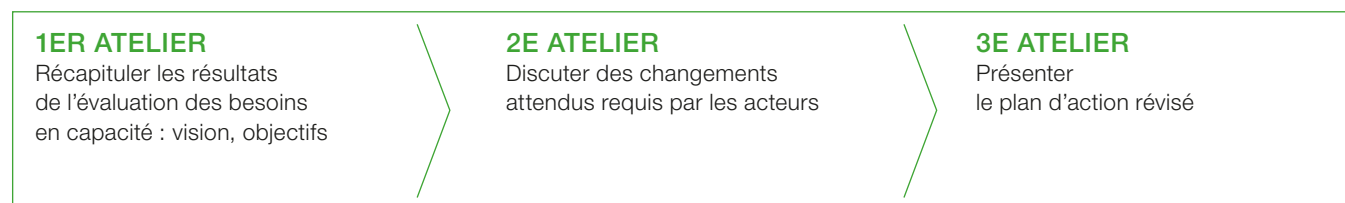
Étapes

- Récapituler le processus d'évaluation des besoins en capacité et les résultats (la vision partagée, les objectifs, la synthèse des principales activités) pour la niche.
- Expliquer le concept du plan de coaching et comment il découle des résultats du processus d'évaluation des besoins en capacité.
- Présenter et discuter les éléments clefs du plan de coaching (Pourquoi, Qui, Quoi et Comment). Il est souhaitable de prendre le temps de discuter des changements attendus requis par chaque acteur pour réaliser les objectifs prioritaires.
- Obtenir un accord général sur le plan de coaching.

Ressources contextuelles

Mandat (TOR) pour l'atelier national de validation




Figure 4. Flux des événements: validation du plan d'action du partenariat de niche d'innovation



STADE 1 – COMPRENDRE LE BESOIN DE COLLABORER

Stade 1 / Étape 4 Constitution d'une équipe de coaching

À ce jour, les activités potentielles à entreprendre par les acteurs du partenariat de niche d'innovation pour réaliser leurs objectifs sont clairement définies. L'équipe du RC des SIA s'est réunie et a défini les besoins des niches pour mettre en œuvre leurs activités – tels un appui en terme de compétences et de fournisseurs de service de soutien à l'innovation.

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Faire correspondre les lacunes/ besoins du partenariat de niche avec les fournisseurs de service de soutien à l'innovation disponibles Clarifier les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe de coaching 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de coaching identifiée informée de son rôle et de ses responsabilités 	Acteurs responsables <ul style="list-style-type: none"> Personne focale Agrinatura Facilitateur national en chef de l'innovation

Préparatifs

- Étudier les plans validés de coaching et d'action. Faire une synthèse des besoins des niches.

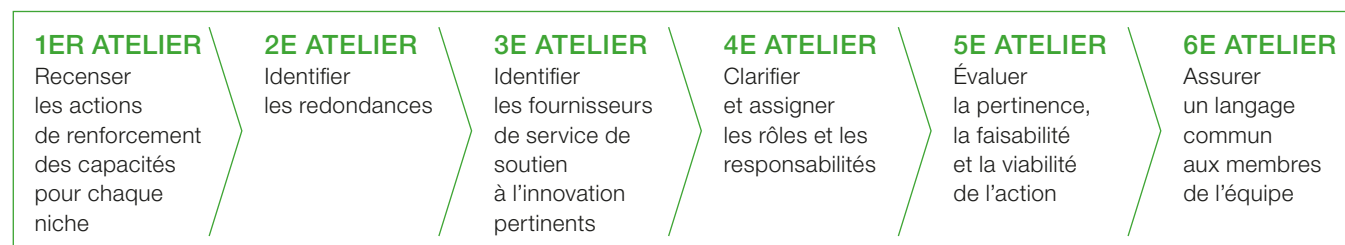
Matériels/Outils requis

- Plan de coaching
- Synthèse des besoins
- Recensement des fournisseurs de service de soutien à l'innovation (tant publics que privés)

Étapes

- Faire un inventaire des besoins et des activités projetées de chaque partenariat de niche d'innovation.
- Identifier les redondances – par ex., y a-t-il des plans de coaching ayant des activités similaires? Quelles activités pourraient être combinées pour épargner des ressources et enrichir les interactions?
- Identifier les fournisseurs de service de soutien à l'innovation adaptés.
- Clarifier et assigner les rôles et les responsabilités parmi les AFP, les FNI, les acteurs et les fournisseurs de service.
- Évaluer la pertinence, la faisabilité et la viabilité de l'action projetée.
- Garantir un langage commun aux membres de l'équipe et établir des communications régulières pour favoriser la fluidité dans l'action commune.

Figure 5. Flux des événements: constituer une équipe de coaching



Stade 1 / Étape 4 Coupler les besoins et les services: le marché aux innovations

Le marché aux innovations (*Marketplace* en anglais) – parfois appelé forum de l'innovation – se tient au niveau national pour engager les principales organisations qui peuvent soutenir les activités proposées des partenariats de niche d'innovation soit financièrement soit en fournissant des services comme de la formation, du conseil technique ou des liens à d'autres partenaires appropriés qui peuvent fournir ces services.

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Coupler les besoins des niches aux fournisseurs de service et aux bailleurs de fond Recenser les services de soutien à l'innovation dans le pays Donner de la visibilité au partenariat de niche d'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Accords formalisés Présentation de posters Couverture médiatique Inventaire des fournisseurs de service de soutien à l'innovation possibles 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> Chargé de programme de pays Facilitateur national en chef de l'innovation <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinateur national de projet Personne focale Agrinatura <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournisseurs de service de soutien à l'innovation Investisseurs

Préparatifs

Le marché aux innovations a lieu quand les partenariats de niche d'innovation ont une idée générale de leurs objectifs et priorités. Cela signifie qu'une évaluation des besoins en capacité a été conduite – c.-à-d. les capacités fonctionnelles essentielles nécessaires à la réalisation des objectifs de la niche ont été identifiées par une analyse des ressources ou des services qui peuvent être financés au sein du partenariat de niche d'innovation ou par des services de soutien à l'innovation externes. Le partenariat de niche d'innovation identifie ses représentants ou au moins une personne focale qui peut parler en son nom. L'équipe du RC des SIA et les principaux acteurs de la niche réfléchissent aux fournisseurs de service de soutien à l'innovation possibles.

Matériels/Outils requis

- Contexte général du RC des SIA ou flyers de pays du RC des SIA
- Facilitateurs
- Tables pour le travail de groupe
- Posters du partenariat de niche

Étapes

A. Pré-événement

1. L'équipe de pays, menée par le Chargé de programme de pays (CPP) dresse une liste des participants éventuels, y compris les principaux investisseurs du secteur agricole (international, local, public ou privé) et des fournisseurs de service de soutien à l'innovation, tels des banques, des institutions financières, des agences gouvernementales, etc.

2. Le CPP identifie un contact pour chaque invité et l'informe du statut des partenariats d'innovation et des objectifs clefs de l'événement. Il établit une relation pour comprendre leur stratégie et apprendre comment s'engager avec eux. Il présente le partenariat de niche d'innovation et partage les objectifs du marché aux innovations (la gestion de réseau, l'échange de connaissances, la prospection des clients, etc.). Le CPP demande si d'autres acteurs pourraient être intéressés à les rejoindre.
3. Les résumés des niches, avec les informations sur la pertinence de la niche à l'ordre du jour national, ses besoins en capacité identifiés et les opportunités potentielles sont préparés et partagés avec les éventuels participants externes.
4. Les partenaires de niche sont invités à préparer une présentation (ou des posters) pour décrire leur travail, aider les partenaires externes à comprendre leurs stratégies et découvrir comment s'engager dans des partenariats de niche appropriés.
5. Examinez le plan de coaching du partenariat de niche d'innovation avec les FNI et les représentants (les champions) du partenariat. Formez le représentant/champion du partenariat de niche à la façon de vendre ses idées novatrices aux donateurs et d'exposer les besoins en capacité d'innovation aux fournisseurs de service de soutien à l'innovation possibles.

B. Pendant l'événement

1. Présentez le projet de RC des SIA.
2. Présentation de poster des partenariats de niche. Chaque

STADE 1 – COMPRENDRE LE BESOIN DE COLLABORER

représentant ou champion d'un partenariat de niche présente (pendant 5 minutes) la vision de son partenariat de niche, les objectifs et les lacunes dans les capacités pour innover. Les invités interagissent avec chaque partenariat de niche pour cerner le partenariat ou partager leurs propres idées et informations, particulièrement celles qui pourraient aider les partenariats à réaliser leurs objectifs. Les représentants du partenariat de niche et les FNI devraient consigner les intérêts des invités.

3. Présentation des fournisseurs ou partenaires potentiels. On demande à chaque invité de renseigner ses actions actuelles appropriées aux partenariats et de commenter les présentations des partenariats de niche, d'évoquer les collaborations possibles et les synergies. Des questionnaires de manifestation d'intérêt peuvent être utilisés pour collecter les informations sur les besoins des partenariats de niche d'innovation et les fournisseurs de service externes.
4. Clôturez la session en récapitulant les principaux résultats du marché aux innovations et en convenant d'un processus de responsabilisation permettant de suivre l'engagement dans de nouvelles collaborations et

partenariats. Indiquez comment les partenariats de niche peuvent être disponibles pour de nouvelles discussions et demander aux invités intéressés comment ils pourraient s'engager.

5. Demandez aux participants de compléter un formulaire d'évaluation de l'événement.

C. Après l'événement

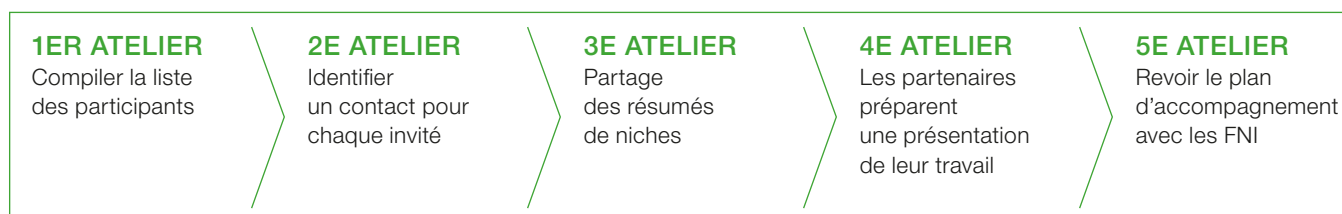
1. Chaque équipe du partenariat de niche d'innovation entre en contact avec le fournisseur de service le plus approprié. Elle peut être assistée par le FNI ou le CPP.
2. Des accords officiels (ou informels) sont établis quand les deux parties conviennent d'activités. Indiquez l'activité spécifique à conduire, les ressources exigées et les acteurs du partenariat de niche à engager.

Recursos adicionales

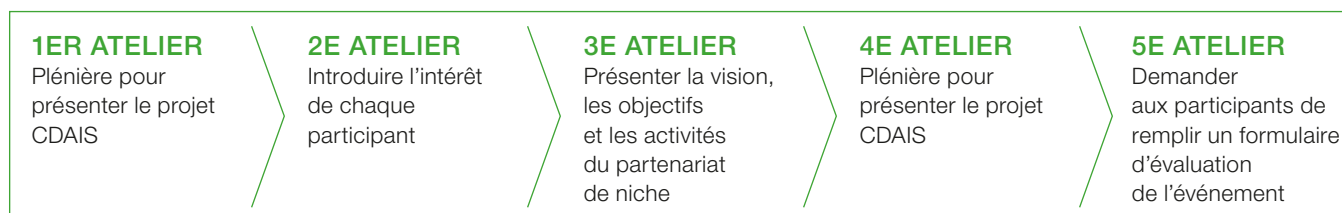
- World café methodology (www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method)
- Organising multi-stakeholder 'marketplaces'. Guidelines (www.CDAIS.net/publications)

Figure 6. Flux des événements: Le marché aux innovations /forum de l'innovation

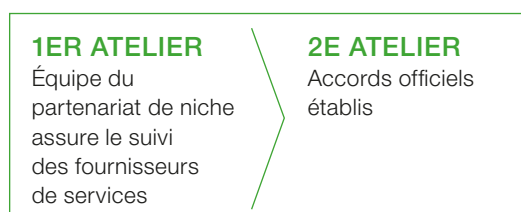
A. Avant l'évènement



B. Pendant l'évènement






C. Après l'évènement



STADE 1 – COMPRENDRE LE BESOIN DE COLLABORER

Stade 1 / Étape 5 Convenir d'un engagement mutuel: atelier de démarrage

Pendant le marché aux innovations (ou forum de l'innovation), certains fournisseurs de service ou investisseurs pourraient répondre à certains besoins des niches. Ces partenaires potentiels peuvent être invités à un atelier de démarrage pour rencontrer et découvrir les acteurs clefs du partenariat. Une feuille de route sera produite durant l'atelier – par ex., une liste d'activités dans le plan d'action sera divisée en tâches à entreprendre par les différents acteurs qui s'engageront à exécuter ces tâches.

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">• Lancer officiellement les activités au niveau du partenariat de niche• Obtenir des acteurs du partenariat de niche motivés• Accroître l'appropriation et la responsabilité envers les activités au niveau du partenariat de niche	<ul style="list-style-type: none">• Plan d'action du partenariat de niche validé et adopté par les acteurs du partenariat de niche	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilitateur national de l'innovation• Représentant du partenariat de niche <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none">• Personne focale Agrinatura• Facilitateur national en chef de l'innovation <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none">• Acteurs du partenariat de niche• Principaux fournisseurs de service de soutien à l'innovation

- Notez que dès que vous commencez à mettre en œuvre des activités, celles-ci mèneront probablement à de nouvelles activités et, donc, à une modification du plan.
- Ainsi, il n'existe jamais de plan d'action final.

Préparatifs

L'atelier de démarrage aura lieu quand l'équipe de coaching (coordonnée par le FNI) saura ce qu'elle peut offrir au partenariat de niche d'innovation en réponse à son plan de coaching. Cette connaissance est tirée de la connaissance des ressources financières disponibles et de l'identification des fournisseurs de service de soutien à l'innovation par l'événement du marché aux innovations. Après y avoir intégré le soutien et l'intrant identifiés lors de l'événement de marché aux innovations, le FNI et les leaders du partenariat de niche d'innovation communiquent une version simplifiée du plan d'action aux acteurs du partenariat de niche. Le FNI devrait adopter la méthode la plus commode pour le présenter.

Matériels/Outils requis

- Flipchart et marqueurs
- Ordinateur et projecteur
- Salle de réunion pour la session plénière et le travail de groupe
- Traducteur en langue locale si nécessaire

Étapes

- 1. Camper la scène pour l'atelier** (et, si nécessaire, recenser les participants), pour que tous les participants puissent parvenir à se connaître. Il est important de noter que:
 - a. Si le facilitateur n'est pas de la région ou de la zone géographique, il est important qu'il/elle acquiert une compréhension générale de la situation géographique des acteurs du partenariat de niche
 - b. Certains acteurs du partenariat de niche (organisations) peuvent envoyer différents représentants à chaque réunion
 - c. Tous les acteurs du partenariat ne sont pas présents lors du marché aux innovations
 - d. Les fournisseurs de service de soutien à l'innovation invités pourraient rencontrer les acteurs pour la première fois. Laissez les participants se présenter – c.-à-d. l'organisation qu'ils représentent et la raison pour laquelle ils sont là ou la contribution qu'ils peuvent offrir. Il est possible aussi de dessiner une filière et de demander aux participants de se placer le long de cette chaîne de valeur. À la fin de cette session, rappelez aux participants les objectifs du projet et le statut actuel de sa mise en œuvre.
- 2. Si les acteurs dans les partenariats ont été fortement impliqués dans les préparatifs du marché aux innovations, fournissez-leur une présentation rapide des résultats.**
 - Sinon, engagez alors les participants dans une discussion pour réitérer leur vision partagée et objectifs.

STADE 1 – COMPRENDRE LE BESOIN DE COLLABORER

Si possible, utilisez l'outil de l'image contexte. S'il y a plus de 15 participants, créez deux groupes pour conduire cet exercice.

- Vérifiez si cette vision et ces objectifs s'alignent toujours sur ceux écrits dans le plan de coaching du partenariat de niche. Si ce n'est plus le cas, discutez avec les participants des raisons de cette modification. Il peut s'agir de changements environnementaux de la communauté ou de nouvelles connaissances acquises par les participants. Cette session devrait se clore par une vision bien définie et des objectifs convenus et compris par tous les acteurs du partenariat.
- Présentez les objectifs prioritaires (s'ils ne sont pas différents); autrement, récapitulez la session précédente et re-soulignez les objectifs prioritaires et la vision.
- Engagez les participants dans une discussion pour identifier ou leur rappeler les acteurs clés à impliquer pour conduire l'accomplissement des objectifs. Ou engagez-les dans une discussion pour identifier des solutions potentielles aux défis auxquels ils sont confrontés. Facilitez les discussions pour que les acteurs soient conscients des changements nécessaires dans les comportements et les pratiques pour accomplir ces objectifs. Cette session devrait se clore avec des marqueurs de progrès pour chaque acteur confirmés ou validés par les acteurs eux-mêmes. Il est important que chaque acteur s'approprie les changements nécessaires.

3. Résumé des sous activités, tâches, responsabilités et planning.

Si la vision et les objectifs n'ont pas changé par rapport aux sessions précédentes, ensemble avec les participants, déclinez les sous-activités, les tâches, les responsabilités et le calendrier tirés du plan d'action du partenariat de niche. S'ils ont vraiment changé, engagez alors les participants à inscrire ces points ensemble. Le plan d'action du partenariat de niche pourrait aussi avoir changé après le marché aux innovations. Travaillez en groupes pour déterminer les tâches que ces activités impliquent et assignez les responsabilités, les ressources nécessaires et les échéances. Utilisez le modèle de feuille de route.

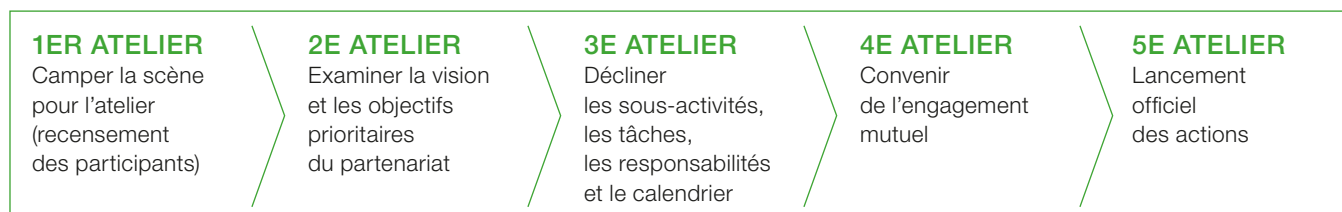
4. Convenir d'engagements mutuels.

Basé sur la liste d'actions, discutez avec chaque acteur concerné (dont les fournisseurs de service) de manière à sceller leur engagement à agir comme convenu. Une lettre officielle d'engagement pourrait être demandée, ou parfois un processus d'engagement informel est observé entre des acteurs dans le partenariat. À la fin de la session, assurez-vous que chaque acteur a pleinement compris ses engagements et ceux des autres acteurs vis-à-vis du partenariat.

5. Lancez officiellement le calendrier des activités,

probablement par des festivités tenant compte des normes culturelles existantes.

Figure 7. Flux des événements: atelier de démarrage






STADE 2

**COLLABORER,
ACCOMPLIR
DES CHANGEMENTS
ET PLANIFIER
À NOUVEAU
(CYCLES
D'APPRENTISSAGE)**

STADE 2 – CYCLES D'APPRENTISSAGE

Stade 2 / Étape 1 Faire: la phase d'action

Après l'atelier de démarrage, tous les participants ont une feuille de route claire pour l'action. La phase d'action est le moment où les acteurs des niches conduisent conjointement des activités définies pour atteindre leurs objectifs communs. Ces activités pourraient inclure la négociation facilitée avec des partenaires financiers ou la formation aux compétences permettant de développer des plans d'activité. La formation de compétences devrait être conçue conjointement avec le FNI ou le représentant du partenariat de niche pour assurer que l'apprentissage conjoint est intégré dans le partenariat.

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none">Les activités définies dans le plan d'action du partenariat de niche sont entreprises dans les temps avec des ressources adéquates	<ul style="list-style-type: none">Capacités fonctionnelles renforcées au niveau de la niche, de l'organisation et individuelPartenariats établis avec l'appui des fournisseurs de service de soutien à l'innovation	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none">Facilitateur national de l'innovationReprésentant du partenariat de nicheFournisseurs de service de soutien à l'innovation <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none">Personne focale AgrinaturaFacilitateur national en chef de l'innovation

Les acteurs du partenariat de niche sont responsables d'accomplir les activités définies dans leur plan d'action. Le FNI a charge de faciliter le processus en conseillant les acteurs et coordonnant l'équipe de coaching.

Pendant la phase de mise en œuvre, certaines activités peuvent mener à des changements du plan initial. Par exemple, une activité peut mener à une autre activité non prévue dans le plan initial. La réflexion et l'affinement (R&A) des activités, donc, ont lieu dès que les acteurs débutent leur collaboration.




■ Il est important de documenter les activités, les activités modifiées, le changement de comportement, etc. pendant la phase de mise en œuvre qui représentent la mémoire du projet. Ce matériel sera utilisé comme intrant pour la R&A.

Ressources contextuelles

- Capacity Development Interventions Factsheet: www.tapipedia.org/sites/default/files/cd_modalities.pdf

STADE 2 – CYCLES D'APPRENTISSAGE

Stade 2 / Étape 2 Apprendre et ajuster: atelier de réflexion et d'affinement – directives

 OBJECTIFS	 PRODUCTIONS	 RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Capturer les leçons apprises jusqu'ici à partir des activités de renforcement des capacités du partenariat de niche • Ajuster les activités de renforcement des capacités du partenariat de niche et les changements/résultats attendus, basés sur les progrès à ce jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements, progrès, gains et défis identifiés dans le partenariat de niche entre ses acteurs • Plan de coaching révisé • Marqueurs de progrès révisés 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitateur national en chef de l'innovation • Représentant du partenariat de niche <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitateur national de l'innovation • Personne focale du Suivi, Évaluation et Apprentissage • Personne focale Agrinatura • Chargé de programme de pays

Souligner les principes d'un cycle d'apprentissage

Le travail de RC des SIA dans le SIA suit **deux processus** distincts mais intégrés:

- Le processus d'**innovation** (action ou développement) lui-même, qui cherche à produire des produits **et/ou des services nouveaux ou améliorés** qui améliorent les vies et les moyens de subsistance des intervenants et des acteurs; ceci est capturé par le plan d'action.
- Le processus **de renforcement des capacités**, qui cherche à développer et renforcer **les capacités fonctionnelles** des acteurs pour activement s'engager dans le processus d'innovation. Ceci est capturé dans le plan de coaching (renforcement des capacités).

Ces deux processus exigent une série d'actions à concevoir et mettre en œuvre.

Ces actions sont capturées dans le plan de coaching. Ce plan peut être mis à jour/adapté tout au long du projet/système d'innovation – c.-à-d. certaines activités peuvent ne plus être appropriées, ou devenir prioritaires, avec le temps ou en raison de facteurs de l'environnement du partenariat ou parce que certaines capacités ont besoin de plus de temps pour se développer qu'attendu, etc.

Donc, la R&A ne doit pas nécessairement attendre une opportunité spécifique. Elle doit plutôt être conduite régulièrement par des acteurs dans les partenariats et, si possible, avec l'appui de l'équipe de pays (FNI, personne focale SEA). Une telle approche exige que les acteurs et l'équipe de pays soient souples et ouverts. En tant que tel, le plan de coaching peut être ajusté dès que les premières activités communes sont conduites dans le partenariat de niche.

Réflexion, affinement et SEA

Le principe d'un atelier de R&A est de permettre et d'encourager les acteurs des partenariats de niche à activement conduire leur propre processus de coaching et de renforcement des capacités.

La R&A constitue des pauses dans le processus pour réfléchir et analyser comment et à quel point les activités de renforcement des capacités sont capables de renforcer les capacités fonctionnelles des acteurs et, donc, façonnent la manière dont le partenariat de niche est capable d'atteindre ses objectifs.

La R&A est conçue pour offrir un espace propice aux acteurs pour réfléchir spontanément, exprimer leurs avis/ idées librement, analyser pragmatiquement les situations et reconnaître l'importance des actions communes. La réflexion permet l'observation honnête des changements et des accomplissements/succès, ainsi que des revers/échecs.

Donc, l'atelier de R&A est important pour mesurer les progrès, puisqu'il permet à chaque acteur de comprendre et d'analyser, ensemble avec d'autres acteurs et d'après leur propre évaluation, comment les activités de renforcement des capacités soutenues par le RC des SIA contribuent directement à la capacité générale des acteurs pour innover.

Les ateliers de R&A sont des opportunités stratégiques pour le projet **de suivre** des actions, **d'évaluer** son efficacité et **d'apprendre** sur l'effet produit (SEA).

STADE 2 – CYCLES D'APPRENTISSAGE

Réflexion et affinement (R&A) dans le RC des SIA

Pour le but du projet de RC des SIA, un moment spécifique à la fin de chaque cycle d'apprentissage est identifié pour 'formellement' organiser un atelier de R&A, qui rassemble les acteurs de chaque partenariat de niche d'innovation pour:

- Réfléchir, suivre et documenter les progrès, les défis, l'apprentissage et les résultats découlant de la mise en œuvre du plan d'action dans le partenariat de niche pour la période indiquée (comme des activités de renforcement des capacités initiales jusqu'à l'atelier = R&A₁)
- Affiner les activités projetées du partenariat de niche pour les cycles suivants d'apprentissage (2e et/ou 3e) et/ou planifier la période 'post-RC des SIA' pour le partenariat.

À l'atelier R&A₃, l'accent porte sur l'évaluation des résultats du projet entier ainsi que la réflexion et la planification des actions futures au-delà du projet. La R&A₃ est essentielle pour évaluer comment le partenariat de niche assurera sa durabilité.

- Le troisième examen et l'atelier d'affinement (R&A₃) sert d'évaluation du résultat final du projet, mais non nécessairement pour le partenariat lui-même.

Guide opérationnel

Pendant l'atelier de R&A, le FNI et la personne focale SEA s'associent et jouent un rôle complémentaire comme décrit ci-dessous.

Rôle du Facilitateur national de l'innovation

Le FNI assigné au partenariat de niche interagit régulièrement avec chaque acteur, particulièrement avec le leader/champion du partenariat de niche et les fournisseurs de service de soutien à l'innovation. L'interaction du FNI est guidée par le plan de coaching du partenariat de niche. L'interaction ou la communication régulière renseigne le FNI sur les progrès ou les retards dans la conduite des activités de renforcement des capacités convenues pour les acteurs du partenariat de niche et lui permet de planifier des ajustements pendant le processus de coaching.

Le FNI a charge d'organiser et faciliter l'atelier de R&A. Il/elle crée un espace propice où des points de vue différents sont librement exprimés. Il est proposé au FNI d'utiliser l'approche ORID (ci-dessous) pour garantir que les points de vue individuels et collectifs soient rassemblés objectivement et logiquement. Par cette approche, le FNI utilise des techniques d'ajustement pour assurer que les participants expriment leurs avis sur le processus de renforcement des capacités et le profit tiré pour eux comme pour leurs objectifs d'innovation. Avant l'atelier de R&A, le FNI examine le plan

de coaching, en particulier les marqueurs de progrès et d'activités. Cette information guide les FNI pour observer et analyser des changements de connaissances, d'attitude et de pratique entre les acteurs.

Rôle de la personne focale SEA

Avant l'atelier R&A, la personne focale SEA (Suivi, évaluation et apprentissage) examine le plan de coaching de chaque partenariat de niche. Ensemble avec le FNI, il/elle étudie chacun des marqueurs de progrès et évalue quelles activités de renforcement des capacités ont provoqué des changements et pourquoi. Ces connaissances guideront la personne focale SEA dans l'observation ou l'analyse des changements parmi les acteurs. La personne focale SEA est responsable de documenter les changements observés et les enregistrer dans le fichier Excel du plan de coaching. Elle peut être aidée par un étudiant ou un consultant de SEA, si les ressources sont disponibles. Des mots ou des expressions seront rapportés en verbatim (voir ci-dessous).

La personne focale SEA a une perspective plus globale et est capable d'observation objective, en particulier quant aux rôles et à la 'dynamique' des acteurs (qui influence, qui mène et pourquoi), ainsi que de la manière dont le contexte influence l'atelier et l'attitude des acteurs.

La capture de ces divers éléments aidera à comprendre:

- Le degré de mise en œuvre du plan de coaching
- Le niveau d'autonomisation des acteurs et de leur compréhension du processus
- Le niveau de réflexion/sensibilisation des acteurs de niche sur leur processus d'innovation et comment le renforcement des capacités peut les aider à le réaliser.

Après l'atelier, le point focal du SEA et le FNI devraient réexaminer le plan de coaching et le mettre à jour d'après les observations et les résultats de l'atelier de R&A (voir 'Post-atelier – le FNI et le SEA ' ci-dessous).

STADE 2 – CYCLES D'APPRENTISSAGE

Conduite d'un atelier de R&A

La méthode suggérée pour conduire l'atelier de R&A est basée sur le cadre de facilitation ORID pour permettre un débat concentré et objectif entre les acteurs (www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/orid, développé par l'Institut des affaires culturelles, Canada). Le FNI utilise quatre niveaux d'interrogation, chaque niveau étant construit sur le niveau précédent. Chaque acteur prend conscience des données factuelles et est encouragé à exprimer ses propres émotions/réactions à ces faits pour analyser/réfléchir et décider de la voie à suivre. ORID est l'abréviation pour:

'O' pour objectif – les faits que le groupe sait

'R' pour réflexif – comment les personnes ont ressenti le sujet évalué; ce qu'elles ont aimé et n'ont pas aimé

'I' pour interprétatif – quelles étaient les questions ou les défis?

'D' pour décisionnel – quelle est notre décision ou réponse?

Le facilitateur d'atelier de R&A est bien préparé pour garantir un environnement propice à la réflexion et l'apprentissage. Il/elle possède les connaissances générales des partenariats de niche et une très bonne compréhension du concept et de la méthodologie de l'atelier de R&A. Si le facilitateur d'atelier n'a pas les connaissances adéquates de cette méthodologie, il/elle devrait bénéficier d'une formation ou un autre facilitateur devrait être identifié.

! Désignez une personne pour prendre des notes pendant l'atelier. Si possible et utile, enregistrez l'atelier.

Préparatifs

Écrivez sur des cartes jaunes (en gras) les activités de renforcement des capacités convenues décrites dans le plan de coaching du partenariat de niche. Elles sont indiquées sur la feuille du plan de coaching 'COMMENT'. En plus, écrivez les marqueurs de progrès sur des cartes vertes.

Préparez ou achetez des émoticônes smiley (voir Figure 8) qui indiquent des émotions comme content, étonné, mécontent et triste. Chaque smiley pourrait être d'une couleur différente pour les distinguer à distance. N'hésitez pas à ajouter des émoticônes reflétant des émotions auxquelles vous vous attendez durant la réunion.

Figure 8. émoticônes Smiley



Matériels/Outils requis

- La version appropriée du plan de coaching (fichier Excel):
 - Pour le premier atelier R&A, appelé t_1 , imprimez les feuillets Excel sur R&A t_1 + QUOI t_1 + COMMENT t_1
 - Pendant le second atelier R&A, appelé t_2 , imprimez les feuillets Excel sur R&A t_2 + QUOI t_2 + COMMENT t_2
 - Pendant le troisième atelier R&A, appelé t_3 , imprimez les feuillets Excel sur R&A t_3 + QUOI t_3 + COMMENT t_3
- Cartes jaunes et vertes avec les activités de renforcement des capacités et les marqueurs de progrès écrits dessus
- Équipement de facilitation (chevalet flipchart, papier, marqueurs, petites cartes colorées, ruban adhésif, Patafix, etc.)

Étapes

Ci-dessous sont suggérées des étapes à suivre dans l'atelier de R&A.

1. Camper de la scène. Recensez les participants et leurs attentes (voir l'atelier de démarrage). Partagez les attentes du projet sur cet atelier (pourquoi et comment l'atelier de R&A est organisé). Rappelez aux participants le statut de mise en œuvre du projet – quelles activités ont été mises en œuvre depuis l'atelier de R&A précédent et les marqueurs de progrès.

2. La phase objective (la phase de **Suivi** en termes de SEA).

C'est la première phase de réflexion, qui se concentre sur l'information factuelle seulement. Organisez cette session en utilisant l'outil de rétrospective. Tracez une ligne sur plusieurs feuilles flipcharts assemblées et accrochez-les au mur. Divisez la ligne d'après la période convenue. Elle pourrait commencer par les premières activités de renforcement des capacités et s'étendre à la date de l'atelier. Cette rétrospective peut être facilement identifiée à partir du plan de coaching du partenariat de niche d'innovation et du plan d'action. Elle correspond à un cycle d'apprentissage – comme du dernier atelier commun (l'atelier de démarrage ou l'atelier de R&A précédent) jusqu'à la période actuelle. Demandez à chaque participant de noter des activités (événements, réunions, séance de formation) survenues dans la période couverte. Ces activités sont relatives aux partenariats de niche; elles pourraient ou non être inscrites dans le plan d'action, tant que l'acteur de niche les considère importantes ou appropriées. Écrivez chaque activité sur sa propre carte. Pour ce faire, posez aux participants les questions suivantes:

- Qu'est-ce qui est arrivé? Quels événements, quels changements politiques, économiques, quelles réunions, quels appels téléphoniques, etc.
- Que vous rappelez-vous de l'énoncé ou du commentaire d'une personne ou d'un acteur relatif au partenariat?

STADE 2 – CYCLES D'APPRENTISSAGE





Tentez de demander aux personnes d'être plus spécifiques si elles ne sont pas factuelles – par ex., si elles disent "cet acteur à travaillé contre nous", interrogez-les et demandez ce que l'acteur a fait ou dit. Écrivez-le sur votre rétrospective.

Examinez les réponses écrites sur les cartes. Organisez les cartes selon les deux processus (innovation et renforcement des capacités). Placez les activités relatives au processus de renforcement des capacités au-dessus de la ligne de temps et les autres activités en-dessous de la ligne de temps.

Les activités de renforcement des capacités devraient toucher aux activités de niche qu'elles cherchent à soutenir. Les activités de niche donnent une idée du statut de mise en œuvre du processus d'innovation, alors que les activités de renforcement des capacités donnent une idée du statut de mise en œuvre du plan de coaching.

En plus de la collecte des données importantes, cette phase devrait amener chacun au même niveau de compréhension de ce qui est arrivé et de ce qui n'est pas arrivé. Par exemple, un acteur pourrait penser qu'une activité n'a pas eu lieu, tandis qu'en coulisses, d'autres acteurs pourraient l'avoir discutée ou organisée.

3. La phase réflexive (phase d'Évaluation en termes de SEA). Laissez les participants réfléchir sur la rétrospective montrant les activités conduites. Donnez à chaque participant un lot d'émoticônes smiley. Guidez-les dans la réflexion en utilisant les questions ci-dessous.

Questions	Réactions personnelles à l'information
Quel événement/activité a abouti à un changement positif/passionnant des connaissances, de l'attitude ou de la pratique d'un acteur?	
Lequel d'entre eux était surprenant/inattendu?	
Lequel vous a inquiété?	
Lequel vous a découragé? Qu'est-ce qui vous a rendu triste?	

Pour enrichir la discussion, laissez les participants noter le changement exact qui les a amené à ce ressenti. Pendant cette phase, les participants pourront extérioriser leurs sentiments. Les personnes peuvent aussi se référer aux expériences passées, ou pourraient se sentir gênées si c'est une expérience complètement nouvelle pour eux. Donnez-leur le temps pour ce type de réflexion. Dans cette phase, les ressentis des personnes sont reconnus et celles-ci se sentent généralement plus libres d'aller plus avant dans une réflexion plus analytique (niveau suivant). Si cette phase est escamotée, les frustrations pourraient être extériorisées au mauvais moment (pendant une pause-café ou pendant la phase décisionnelle). Pour aller plus avant (si elles ne l'ont pas noté), vous pourriez leur demander ce qui leur a procuré ce sentiment. En même temps, les succès pourraient être célébrés. Cette phase vous donnera une idée de ce que les participants considèrent un succès ou un échec. Évaluez les réactions et vérifiez qu'elles concernent l'un des marqueurs de progrès inscrits dans le plan de coaching. Groupez les changements selon les marqueurs de progrès.

4. La phase interprétative (phase d'Apprentissage en termes de SEA). C'est la phase dans laquelle les participants donnent conjointement un sens aux changements observés. Inscrivez la vision du partenariat et les objectifs à la fin de la ligne de temps (ce que nous aspirons à atteindre) et, d'après les deux ensembles de cartes sur la ligne de temps (processus de renforcement des capacités et activités d'innovation), encouragez les participants à réfléchir sur le statut du partenariat. Posez les questions suivantes:

- Comment nos progrès se comparent-ils au plan? Quels sont les retards? Quelles en sont les raisons?
- Les changements comportementaux attendus (marqueurs de progrès) sont-ils réalistes? Devraient-ils être modifiés?
- Qu'avons-nous appris?
- Comment la collaboration pourrait-elle être améliorée?
- Comment pourrions faire différemment? Les autres acteurs ayant émergé devraient-ils être invités au partenariat?
- Peut-on considérer que nous poursuivons toujours la réalisation de la vision du partenariat de niche et ses

STADE 2 – CYCLES D'APPRENTISSAGE

objectifs? Quels éléments (activités et renforcement des capacités) ont contribué à l'avancement du processus d'innovation (ou à la résolution de problèmes de partenariat)? Peut-on considérer cela comme un succès? Quels furent les freins ou qu'est-ce qui pourrait être considéré comme un revers ou un obstacle au progrès de l'innovation? Les étapes vers l'objectif doivent-elles être révisées? Le renforcement des capacités devrait-il être renforcé? Dans quelles dimensions? Vers quelles capacités? Qu'est-ce que cela résoudrait?

En tant que facilitateur, vérifiez les vues générales et identifiez des étapes essentielles où les ajustements devraient être faits. Vous ne devez pas répondre à toutes les questions ci-dessus. Cela dépend du partenariat et du déroulement de l'atelier.

Les processus de renforcement des capacités devrait être exprimé sous forme de *changements du comportement des personnes* après le cycle d'apprentissage. Le fait de noter comment et jusqu'à quel point ce comportement a changé dans le cycle d'apprentissage constitue les marqueurs de progrès.

Cette phase interprétative se concentre sur le processus d'innovation et le statut ou la validité des marqueurs de progrès. Évaluez comment les marqueurs de progrès sont liés au processus d'innovation et comment ils reflètent l'amélioration ou le renforcement des capacités pour atteindre les objectifs d'innovation.

Divisez le groupe en sous-groupes et demandez de comparer les changements observés de la phase réflexive avec les marqueurs de progrès définis ou inscrits dans le plan de coaching. Comment les comparer? Les marqueurs de progrès font-ils sens? Devraient-ils être modifiés? En

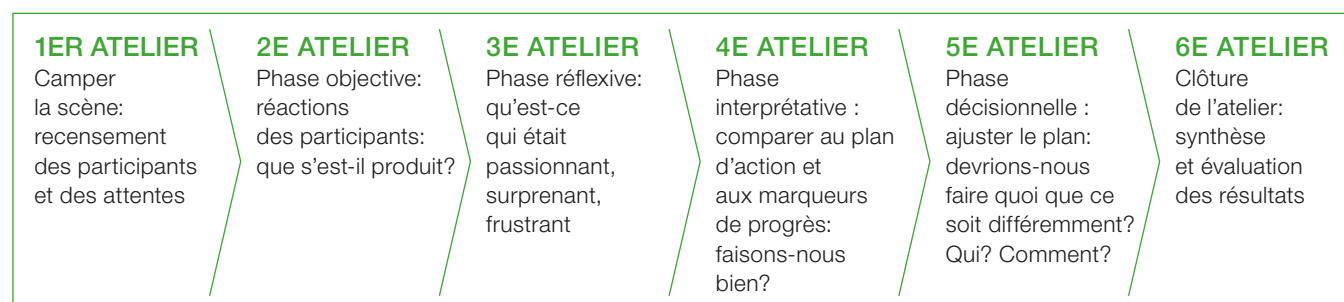
séance plénière, partagez l'apprentissage des groupes: les changements observés sur la ligne de temps sont-ils conformes aux changements attendus décrits par les marqueurs de progrès? Les groupes ont-ils modifié les marqueurs de progrès? Quelqu'un peut-il donner un exemple?

5. Phase décisionnelle (phase d'Apprentissage en termes de SEA). Après la réflexion sur les phases 1 et 2 et le brainstorming dans la phase 3, les participants décident de ce qui doit être modifié dans leur plan de coaching. Ils peuvent vouloir confirmer ou adapter leur processus/objectifs d'innovation. Ensemble avec les participants, décidez des étapes suivantes en posant ces questions:

- Quelles activités devraient être maintenues, qu'est-ce qui devrait être ajusté et qu'est-ce qui devrait être ajouté pour réaliser les changements prévus du comportement pour enfin se diriger vers la vision du partenariat et ses objectifs? De nouveaux acteurs devraient-ils être ajoutés au partenariat?
- Devrions-nous faire quoi que ce soit de plus/de moins/différemment? Qui va le faire? Quelles sont les implications (ressources) de ces activités?

6. Clôture de l'atelier. Clôturez l'atelier en récapitulant les productions, en les comparant aux attentes et en évaluant les différents aspects de l'atelier (contenu, facilitation, lieu, restauration). Cela peut être fait sous forme d'évaluation ou sur un flipchart de façon participative.

Figure 8. Flux de la discussion durant l'atelier de R&A



Post-atelier – FNI et SEA

À la fin de l'atelier le FNI et la personne focale SEA examinent les résultats – l'information capturée – et les transcrivent de deux façons:

1. Dans des rapports

Des rapports détaillés devraient être écrits pour chaque atelier/session de R&A et inclure:

- Nom de l'événement
- Date et lieu
- Nom de Niche
- Organisé par
- Objectif de l'événement
- Participants (nature et organisation)
- Questions/ordre du jour discutés
- Informations sur l'atelier
 - État actuel du projet d'innovation et des activités de renforcement des capacités (ce qui a été réalisé/surmonté et pourquoi)
 - Réflexion et discussion (ORID = étapes ORI)
 - Défis suivants pour la niche (processus d'innovation) et progrès du renforcement des capacités
 - Réflexion et discussion (ORID = étape D)

Ce chapitre devrait refléter la pensée et l'information tant des individus que des organisations.

- Étapes suivantes (action complémentaire décidée, y compris responsabilités) aux niveaux de l'innovation et du renforcement des capacités et évaluations de la manière dont le renforcement des capacités renforcera le processus d'innovation
- Réflexion sur la méthodologie utilisée et les leçons apprises par l'équipe de pays

Les rapports devraient être rédigés directement après les ateliers de R&A, d'après les notes et les enregistrements des ateliers. Ils devraient, donc, contenir des citations des participants, ainsi que des images, particulièrement ceux des plans de coaching et des plans d'action.

2. Dans le plan de coaching

À la suite de ce que les participants ont exprimé pendant les étapes interprétative (évaluation) et réflexive (apprentissage), les feuillets suivants devraient être mis à jour:

- Feuille G. R&A1: Examinez les réponses de la session sur les phases réflexives et interprétatives. Écrivez-les dans le feuille Excel G. Organisez l'information en:
 - Avancées: ce sont des changements positifs observés dans le comportement et l'attitude des acteurs (dans le partenariat de niche ou entre les partenaires qui ont un impact important sur le partenariat)
 - Revers: Ce sont les défis auxquels ont été confrontés les acteurs dans le partenariat de niche. Ce pourrait être l'attitude ou le comportement d'un ou deux acteurs ou partenaires dans le partenariat. Ou ils pourraient concerner les politiques ou les décisions qui affectent l'opérationnalisation ou le fonctionnement du partenariat de niche.

Les progrès et les actions attendus pendant le cycle suivant d'apprentissage, utilisez:

- Feuille H. Quoi-t_i (marqueurs de progrès révisés)
- Feuille F. Comment-t_i (activités révisées pour atteindre la vision et les objectifs attendus du partenariat de niche).

Ressources contextuelles

- Kaner, S. (2014) *The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, chapters 1 and 4.
- Stanfield, B.R. (2000) *The Art of Focussing Conversations. 100 ways to Access Group Wisdom in the Workplace*. The Institute for Cultural Affairs, Chicago, IL, chapter 3.

Le flux d'événements présentés ici peut être modifié selon les besoins et le déroulement de l'atelier.

STADE 3

ÉVALUER LES RÉSULTATS FINAUX

STADE 3 – ÉVALUER LES RÉSULTATS FINAUX

Stade 3 Atelier d'évaluation des résultats finaux

Avant la fin du projet, un atelier principal pour consolider les leçons apprises est organisé. Il ne signifie pas nécessairement que l'existence du partenariat a pris fin. Au contraire, on s'attend à ce que le partenariat progressera de lui-même fondé sur le soutien (coaching) reçu de l'équipe de projet de RC des SIA. Voici ci-dessous un processus simplifié. Un processus plus détaillé est disponible dans *CDAIS Guide on Coaching a Monitoring, Evaluation and Learning Process*.

OBJECTIFS	PRODUCTIONS	RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> Examiner les accomplissements du projet entier Évaluer si nous avons réalisé le changement Planifier la vie après le RC des SIA 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire sur les capacités Analyse Network Cartographie des résultats finaux 	<p>Acteurs responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitateur national de l'innovation <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitateur national en chef de l'innovation Personne focale Agrinatura Chargé de programme de pays <p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> Acteurs du partenariat de niche Auteur de l'évaluation des résultats

Préparatifs

Apportez à l'atelier les conclusions initiales des premiers ateliers (résultat des questionnaires sur les capacités, Netmap initiale et plan d'action, etc.). Imprimez de nouveaux questionnaires de capacité et des questionnaires de réseau. Laissez les personnes du partenariat réfléchir à l'avance aux changements qu'elles veulent partager. Faites des posters avec des images et les histoires de changement.

Matériels/Outils requis

- Vue d'ensemble du résultat des premiers ateliers
 - Le résultat des questionnaires de capacité
 - La Netmap initiale
 - Le plan d'action initial
- Plan de coaching
- Questionnaire sur les capacités
- Netmap et questionnaire de réseau

Étapes

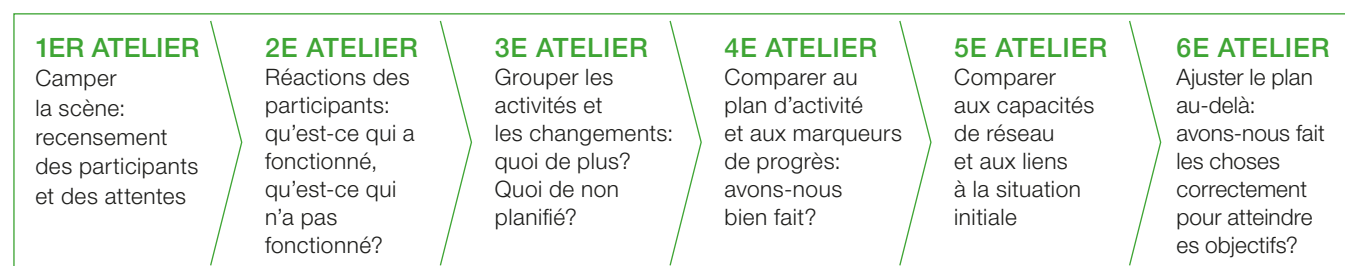
- Camper la scène: recensement des participants et des attentes

- Obtenir des réactions des participants: qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné sur le projet entier?
- Grouper les activités et les changements: Quoi de plus? Quoi de non planifié?
- Comparer au plan d'activité et aux marqueurs de progrès: avons-nous bien fait? Avons-nous fait les choses correctement?
- Comparer aux capacités de réseau et aux liens à la situation initiale. Les acteurs remplissent les questionnaires de capacité et les questionnaires de réseau et font de nouveau une Netmap. S'il reste du temps pour une première analyse, comparer les résultats avec la situation initiale. Tirez les conclusions.
- Ajuster le plan au-delà du RC des SIA: avons-nous fait les choses correctement pour atteindre les objectifs? Capturez les plans du partenariat au-delà du RC des SIA.

Ressources contextuelles

Monitoring, Evaluation and Learning. A guide to the coaching process (www.CDAIS.net/publications)

Figure 9. Flux des événements: évaluation des résultats finaux



Références

- Devaux, A., Ordinola, M. And Horton, D. (eds) (2011)** *Innovation for development: The Papa Andina experience*. International Potato Center, Lima, Peru.
- FAO. (2016)** *Tropical Agriculture Platform (TAP) Common Framework on Capacity Development for Agricultural Innovation Systems*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
- iCRA. (2018).** *Building Local Networks for Integrated Agribusiness Development*. Learning Module Series: Overview. iCRA, Wageningen, the Netherlands.
- Kaner, S. (2014)** *The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ. 432pp.
- Leeuwis, C. And Aarts, N. (2011)** Rethinking communication in innovation processes: creating space for change in complex systems. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1): 21-36.
- Passmore, J. (ed.) (2016)** Excellence in Coaching: *The Industry Guide*, 3rd edition. Kogan Page, London.
- Stanfield, R.B. (2000)** *The Art of Focussing Conversations: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace*. The Institute for Cultural Affairs, Chicago, IL.

Notes

REMERCIEMENTS

Cette page témoigne de notre gratitude aux personnes et aux institutions qui ont mené à bien le travail expérimental et/ou ont contribué aux essais et aux améliorations des méthodologies.

Ce guide saisit les principes et les méthodes des processus de cours d'entraînement pour les partenariats de l'innovation dans le cadre du projet CDAIS (Le renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole), financé par l'Union européenne. Le contenu de ce guide provient des discussions, des interactions et des applications des membres de l'équipe du projet d'Agrinatura, de la FAO et des partenaires des huit pays pilotes (Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Éthiopie, Guatemala, Honduras, Laos et Rwanda).

Le guide a été élaboré par l'un des groupes de travail du projet sur les partenariats de l'innovation, dirigé par Hanneke Vermeulen (la représentante d'Agrinatura pour l'Éthiopie), en collaboration étroite avec Myra Wopereis-Pura (la coordinatrice de CDAIS sur le plan global). Le plan de l'entraînement, basé sur les indicateurs de progrès, est l'un des éléments clés du processus de l'entraînement. Cette idée a été développée par l'équipe du Burkina Faso, dirigée par Aurélie Toillier (la responsable du programme Agrinatura pour le Burkina Faso) et Nomande Prosper Kola (le facilitateur national de l'innovation au Burkina Faso). Richard Hawkins (le conseiller auprès du DC) et Hanneke Vermeulen ont présenté des idées pour les cycles d'apprentissage, et la pratique de l'entraînement a été formée par les expériences vécues en Éthiopie par Elias Zerfu (le coordonnateur SEA pour l'Éthiopie) et par Patrick d'Aquino (le représentant d'Agrinatura pour le Laos). Des sections des documents développés en espagnol pour l'entraînement, sous la direction de Nury Furlan, ont été incorporées dans ce guide. Enfin, les concepts de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL), développés par le groupe de travail sur l'IE MEL et dirigé par Aurélie Toillier, ont été intégrés dans le guide par Renaud Guillonnet (l'expert CDAIS MEL). Les collègues d'iCRA, Mundie Salm et Toon Defoer, ont également fourni des informations utiles pour ce guide.

L'adaptation et les pratiques des pays pilotes ont été consolidées dans plusieurs ateliers, notamment ceux à Wageningen, Montpellier, Uppsala, Paris et à Londres, ainsi que par d'autres représentants d'Agrinatura (non mentionnées ci-dessus): Claire Coote (Institut des ressources naturelles au Bangladesh); Hans Dobson (NRI au Rwanda); Madalena Teles (Instituto Superior de Agronomia (ISA) en Angola); Nury Furlan (Agence italienne pour la coopération au Guatemala); et Stefano Del Debbio (AICS au Honduras). Lors des ateliers à Wageningen, Uppsala et à Londres, des collègues de la FAO ont participé aux séances de remue-méninges.

Agrinatura

- Aurélie Toillier, AFP-Burkina Faso, CIRAD
- Claire Coote, AFP-Bangladesh, NRI
- Hanneke Vermeulen, AFP-Ethiopia, iCRA
- Hans Dobson, AFP-Rwanda, NRI
- Madalena Teles, AFP-Angola, ISA
- Nury Furlán, AFP-Guatemala, AICS
- Patrick d'Aquino, AFP-Laos, CIRAD
- Richard Hawkins, CD Advisor, iCRA
- Stefano Del Debbio, AFP-Honduras, AICS
- Myra Wopereis-Pura, CDAIS Global Coordinator, iCRA

FAO

- Abdoulaye Saley Moussa
- Karin Nichterlein
- Manuela Bucciarelli
- Per Rudebjer

SOUTIEN FINANCIER

PARTENARIAT MONDIAL



Le présent projet
a été élaboré avec
l'aide financière
de l'Union européenne



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture

PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE

Angola

- Instituto Superior de Agronomia (ISA), Universidade de Lisboa
- Instituto de Investigação Agronómica (IIA)



Bangladesh

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Bangladesh Agricultural Research Council (BARC)



Burkina Faso

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI)



Ethiopia

- iCRA
- Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR)



Guatemala

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)



Honduras

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)



Laos

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- National Agriculture and Forestry Research Institute (NAFRI)



Rwanda

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Ministry of Agriculture and Animal Resources (MinAgri)



COLOPHON

Cette publication a été produite sous le contrat de publication Agrinatura et FAO (FAO Réf.: AGDR/2-19/28 sous licence CC BY-NC-SA 3.0 IGO). Cette page est dédiée aux personnes et aux organisations qui furent les principaux concepteurs du travail et aux auteurs de cette publication.

Auteurs

Hanneke Vermeulen (iCRA/Agrinatura), Aurélie Toillier (CIRAD/Agrinatura), Nomande Prosper Kola (CIRAD/Agrinatura), Elias Zerfu (iCRA/Agrinatura), Richard Hawkins (iCRA/Agrinatura), Patrick d'Aquino (CIRAD/Agrinatura), Nury Furlan (AICS/Agrinatura) and Myra Wopereis-Pura (iCRA/Agrinatura)

Révision

Guy Manners, Green Ink

Conception

Studio Teekens

Photographies

CDAIS sauf indication contraire

Printing

Drukkerij Tesink





Le présent projet
a été élaboré avec
l'aide financière
de l'Union européenne